Hubertus Schröer

Die Umsetzung von Gender Mainstreaming im Jugendamt der Stadt München

Der Prozess der Implementierung von Gender Mainstreaming im Stadtjugendamt München kann skizziert werden als ein Such- und Lernprozess: Aus den Erfahrungen der bisherigen Mädchenförderung als Beitrag zu einer geschlechterreflexiven Kinder- und Jugendhilfe und aus der kritischen Reflexion einer gezielten Frauenförderung als Beitrag zur Geschlechtergerechtigkeit im Jugendamt resultiert die Entscheidung, Gender Mainstreaming im Rahmen von Verwaltungsreformprozessen als zielführenden Beitrag zur Veränderung des Geschlechterverhältnisses voranzutreiben. Die Neuorganisation des Jugendamtes mit einer strikten Trennung von Produktsteuerung und Leistungserbringung sowie der Steuerung über Kontraktmanagement durch Produktteams, denen eine integrierte Planungs-, Fach- und Ressourcenverantwortung übertragen worden ist, unterstützt die geplanten Umsetzungsstrategien (Schröer 2003, S. 56).

Rahmenbedingungen

München blickt auf eine lange Tradition der aktiven Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern zurück (Lohmeier 2003, S. 45). Schon 1985 wurde die Gleichstellungsstelle für Frauen eingerichtet und zu deren Begleitung noch im gleichen Jahr eine Stadtratskommission zur Gleichstellung von Frauen geschaffen. In Dienstanweisungen des Oberbürgermeisters und in einer eigenständigen Gleichstellungssatzung wurden die Rechte der Gleichstellungsstelle und die Pflichten der kommunalen Organisationseinheiten festgelegt. Als Gleichstellungskonzept wurden schließlich die „Leitsätze 2000“ für das Personalwesen der Stadt München herausgegeben. Erstmals wird dezidiert an verschiedenen Stellen in diesen Leitsätzen Bezug genommen auf Gender Mainstreaming. Im Kapitel „Verwaltungsreform“ heißt es ausdrücklich:

- Alle Reformverantwortlichen beachten und praktizieren den Gender Mainstreaming Gedanken.
- Die Geschlechterperspektive ist in allen Reformschritten, -maßnahmen und -planungen verankert.
- Trainer/innen, interne Dozent/innen und Berater/innen verfügen über aktuelle Kenntnisse im Bereich Gleichstellung von Frauen in der beruflichen Weiterbildung.

(Landeshauptstadt München 2000, S. 31)

Ein weiterer wesentlicher Beschluss des Münchner Stadtrates zu Gender Mainstreaming erfolgte zuletzt im Januar 2004 mit dem Auftrag an die Verwaltung, ein Konzept zur schrittweisen Integration des Gender Budgeting in die produktorientierte Haushaltsplanung vorzulegen. Darüber hinaus sind Instrumente zu entwickeln, Gender Mainstreaming bei der Haushaltskonsolidierung stärker zu beachten und die Auswirkungen der Sparmaßnahmen auf die Zielgruppen zu beschreiben und die entsprechenden Berichte geschlechtdifferenziert aufzubereiten.

Anknüpfend an einige analytische Fragen von Dorit Meyer an kommunale Umsetzungsstrategien von Gender Mainstreaming (Meyer 2003, S. 6) kann für München festgehalten werden, dass die Stadt Gender Mainstreaming als gesamtstädtische Strategie verfolgt, aber nicht als Top-down-Ansatz umsetzt.

Die Umsetzungsaufgabe ist den einzelnen Fachreferaten (Dezernate) überlassen, was zu einer starken Ungleichzeitigkeit der Entwicklungen mit sehr unterschiedlichen Verbindlichkeiten führt. Es liegen noch kaum klare Ziele, Verantwortlichkeiten und Maßnahmeplanungen vor.

Das gilt auch für das Sozialreferat, zu dem das Stadtjugendamt (neben dem Amt für soziale Sicherung, dem Amt für Wohnen und Migration sowie der Bezirkssozialarbeit) gehört. Das Sozialreferat insgesamt verfolgt Gender Mainstreaming noch nicht dezediert als Top-down-Strategie, es bestehen lediglich einige gleichstellungspolitische Zielvorstellungen wie beispielsweise die Erhöhung der Quote weiblicher Führungskräfte. Im Stadtjugendamt wird insoweit ein eigenständiger Gender-Mainstreaming-Prozess verfolgt, das heißt, man kann von einer dezentralen Umsetzung sprechen, die dann aber top-down für den gesamten Fachbereich der Kinder- und Jugendhilfe erfolgt und nicht exemplarisch in einzelnen Pilotbereichen umgesetzt wird. Beim Stadtjugendamt handelt es sich um das größte Amt der Stadtverwaltung München mit über 1.600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Frauenanteil beträgt zwischen 80 und 85 %.

Gender Mainstreaming wird im Stadtjugendamt als „neue“ Strategie gesehen, die eine entsprechende neue Dynamik mit sich gebracht hat. In leichter Differenz zur Münchner Gleichstellungsstelle sehen wir darin im Vergleich zur klassischen Gleichstellungspolitik tatsächlich auch neue Ansätze. Die Auseinandersetzung mit der Notwendigkeit von Querschnittspolitiken, die Rezeption theoretischer und praktischer Aspekte von Gender Mainstreaming wie auch der Druck und die Erwartungen der weib-

lichen Mitarbeiterschaft an die Gleichstellung von Frauen und Männern im Stadtjugendamt haben Gender Mainstreaming zu einer verbindlichen Strategie in der Organisation werden lassen.

Umsetzungsverfahren

Das Stadtjugendamt bemüht sich, einer systematischen Umsetzungsstrategie von Gender Mainstreaming zu folgen und befindet sich derzeit mitten im Umsetzungsprozess.

Engagement der Leitungsebene

Die Jugendamtsleitung hat in einem Rundschreiben vom April 2002 Gender Mainstreaming zur verbindlichen Strategie des Stadtjugendamtes erklärt und in Absprache mit den Abteilungsleitungen erste Abteilungsziele formuliert. Vorausgegangen waren ein selbstorganisiertes „Frauenforum Stadtjugendamt", in dem sich Mitarbeiterinnen kritisch mit der Geschlechterhierarchie im Jugendamt auseinandergesetzt und konkrete Forderungen formuliert haben. Ein Ergebnis war die Seminarreihe „Männer und Frauen im Management", ein Pilotprojekt in Absprache mit der Gleichstellungsstelle, in der zunächst in zwei Durchgängen die männlichen Führungskräfte des Amtes untereinander diskutiert und ihre Rollen reflektiert haben, um dann in einer dritten Veranstaltung mit den weiblichen Führungskräften gemeinsam eine kritische Bestandsaufnahme vorzunehmen und Perspektiven für das weitere Vorgehen zu entwickeln. Das Ergebnis dieser gemeinsamen Veranstaltung waren erste Vereinbarungen zur Implementierung von Gender Mainstreaming in den Abteilungen.

Darauf aufbauend und die Ergebnisse der verschiedenen Diskussionszusammenhänge zusammenfassend hat die Jugendamtsleitung im Juli 2003 konkrete Ziele zur Gleichstellung von Frauen und Männern im Stadtjugendamt formuliert und als vorläufiges Konzept und ersten Einstieg in eine Veränderung der Organisationskultur des Stadtjugendamtes verbindlich gemacht. Damit waren erstmals klare Ziele, konkrete Maßnahmen, die dafür notwendigen Ressourcen und Verantwortlichkeiten formuliert sowie Zeitziele vorgegeben und Indikatoren benannt, die die Zielerreichung belegen sollten. Ein wesentliches Ziel in diesem Katalog war die Formulierung eines differenzierten Konzeptes mit geschlechterpolitischen Zielen und Umsetzungsschritten zur Verankerung von Gender Mainstreaming im Jugendamt (Schröer 2003, S. 61).

Verankerung in der Organisation

Die inzwischen benannten Koordinatorin und Koordinator für Gender Mainstreaming haben ein „Konzept zur Entwicklung und Umsetzung von Gender Mainstreaming im Stadtjugendamt" erarbeitet, das im November 2003 im Führungskreis des Amtes ausführlich diskutiert und verabschiedet worden ist (vgl. Anlage 1). Darin werden als Zielgruppen des Konzepts alle Hierarchieebenen des Jugendamtes benannt, Gender Mainstreaming soll bis Ende 2005 auf allen diesen Hierarchieebenen eingeführt sein. Die dafür notwendigen Verfahrensschritte werden beschrieben und mit konkreten Zielen belegt. Zusätzliche Ressourcen sind bereitgestellt.

Schaffung einer Unterstützungsstruktur

Hier versuchen wir die Top-down-Verantwortung der Führungskräfte zu verbinden mit Bottom-up-Elementen, die eine kritische Reflexion und konstruktive Anregungen durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglichen.

Eine wesentliche Unterstützungsfunktion haben der Gender-Mainstreaming-Koordinator und die Gender-Mainstreaming-Koordinatorin, zusammen 1,5 Stellen. Sie unterstützen Jugendamtsleitung und Führungskräfte bei der Konzipierung und Umsetzung von Zielen und Maßnahmen. Sie haben eine wichtige Scharnierfunktion zwischen der Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Führungsebene und sie sind zugleich kompetent im Feld von Gender Mainstreaming und Mädchen- bzw. Jungenförderung. Als Ressourcen für diese neue Funktion wurden die bisherigen Fachstellen für Mädchen- und Jungenarbeit genutzt, zusammengezogen und zu Genderbeauftragten nach innen und außen verändert. Damit sind sie zugleich verantwortlich für die Förderung und Entwicklung der jeweiligen Arbeitsfelder wie auch für die strukturellen Veränderungen des Systems Jugendhilfe selbst.

Die Fachstellen waren bisher als Stabsstellen beim Jugendamtsleiter organisiert. Diese herausgehobene und privilegierte Funktion, die zunächst ganz wesentlich zur Entwicklung der Arbeitsfelder beigetragen hat, ist im Lauf der Zeit auch zu einem Problem geworden: Die fehlende Eingebundenheit in die Organisation hat zu einer Entfremdung geführt, sodass die Querschnittsstellen zunehmend abgehoben und wenig durchsetzungsfähig geworden sind. Die Einbindung in die für die Steuerung des Feldes verantwortlichen Produktteams hat Gleichstellungspolitik in der Organisation und Geschlechtergerechtigkeit im Feld zusammengeführt: Gender Mainstreaming als Querschnitts- und Leitungsaufgabe, Netzwerkarbeit im Feld der Mädchen- und Jungenarbeit sowie Produktsteuerung der Produkte mit Mädchen und Jungenarbeit erfolgen jetzt aus einer

Hand.

Zugleich sind in allen Produktteams, denen also die Steuerung der gesamten Kinder- und Jugendhilfe obliegt, Gender-Mainstreaming-Beauftragte benannt. Diese beobachten den Prozess in ihren jeweiligen Produktteams, nehmen Anregungen und Korrekturvorschläge auf, verstehen sich selbst als „Hüterinnen der Philosophie“ und speisen ihre Erfahrungen in ein „Forum Jungen–Mädchen–Gender“ ein, das als Podium der gegenseitigen Information, des Austausches, der Meinungsbildung und des Transportes der Ergebnisse an die Führungskräfte dient. Damit sind kritische Bottom-up-Elemente institutionalisiert.

Aus diesem Forum, das die GM-Koordinatoren moderieren, gehen die Ergebnisse auf die Führungsebene des Jugendamtes. Das dafür zuständige Gremium „Jula“ soll regelmäßig als Erarbeitungs- und Entscheidungsgremium im Gender-Mainstreaming-Prozess fungieren. Dort sollen regelmäßig der Umsetzungsstand in den einzelnen Abteilungen bzw. Produktteams vorgestellt und weitergeplant werden, hier ist der Ort für Steuerung und Monitoring des Prozesses (vgl. Anlage 2).

Aktionsplan

Erstes und vordringliches Ziel ist die Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis Ende 2005. Es werden zwei jeweils eintägige Gender-Kompetenztrainings mit folgender Zielsetzung angeboten:

a) Reflexion eigener Erfahrungen und persönliche Sensibilisierung; relevantes Grundlagenwissen zu Gender Mainstreaming und zur Geschlechterforschung; Doppelstrategie von Gleichstellung/Frauenförderung und Gender Mainstreaming
b) Geschlechtersensible Wahrnehmung von Strukturen und Prozessen im Amt; Gender Mainstreaming als Organisationsentwicklungsansatz; Gendergerechte Veränderungsmöglichkeiten im eigenen Arbeitsfeld und im Jugendamt auf den Ebenen Personalführung, Personalentwicklung, Kinder- und Jugendhilfeplanung; Erarbeitung erster Umsetzungsschritte für den eigenen Bereich usw.

Die Zielgruppen sind in vier Schulungsgruppen unterteilt: Führungsgruppe 1 besteht aus der Jugendamtsleitung mit allen Abteilungsleitungen und Produktteamleitungen, die oberste Führungsebene wird also gemeinsam geschult und auf einen gemeinsamen Wissensstand gebracht. Das gleiche gilt für Schulungsgruppe 2, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Stab der Jugendamtsleitung, der Geschäftsstelle und weiterer zentraler Bereichsleitungen zusammengefasst sind. In Schulungsgruppe 3 schließlich sind die Sachgebiets- und Gruppenleitungen, also Führungskräfte der mittleren und unteren Hierarchie. Diese drei Gruppen werden durch ein externes Team, bestehend aus einer weiblichen Trainerin und einem männlichen Trainer, geschult. Die vierte Gruppe schließlich sind die Gender-Mainstreaming-Beauftragten der Produktteams, die durch die Genderkoordinatoren qualifiziert werden. In einem weiteren Schritt sollen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Produktteams ebenfalls Genderkompetenz vermittelt bekommen. Bis Mitte 2004 werden dann alle Führungskräfte (ohne Kindertagesstätten) geschult sein. Insgesamt 104 Personen, davon 2/3 weiblich und 1/3 männlich, durchlaufen derzeit die Angebote.

Nach Abschluss dieser Schulungsreihe soll in einer Open-Space-Veranstaltung mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Stadtjugendamtes gemeinsam erarbeitet werden, wie geschlechtergerechtes Arbeiten im Jugendamt aussehen kann und welche Voraussetzungen dafür geschaffen werden müssten. Dadurch sollen die Ziele und Maßnahmen ergänzt werden, die bisher top-down von der Führungsspitze entwickelt worden sind.

Parallel zu diesem Prozess und insbesondere auf dessen Ergebnissen aufbauend sollen dann Maßnahmen auf der Ebene Organisationsentwicklung, der Ebene der Personalentwicklung und im Arbeitsfeld erarbeitet und durchgeführt werden. Zum letzten Bereich gehört auch die Arbeit der freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe. Das Umsetzungskonzept des Stadtjugendamtes wird deshalb in der nächsten Dacharbeitsgemeinschaft gemäß § 78 KJHG den freien Trägern vorgestellt. Erste Erfahrungen mit einem Modell der Feldqualifizierung im Bereich der Jugendsozialarbeit liegen bereits vor. Es wird gemeinsam zu diskutieren und zu entscheiden sein, ab wann und wie Gender Mainstreaming verpflichtend auch in den Leistungsbeschreibungen und den Kontrakten zwischen öffentlichen und freien Trägern vereinbart wird.

Umsetzungsbeispiele

In der Abteilung „Angebote der Jugendhilfe“, also der Organisationseinheit des Stadtjugendamtes, in der alle klientenbezogenen Dienstleistungen des öffentlichen Trägers zusammengefasst sind, sind beispielhaft schon viele Elemente eines systematischen Gender Mainstreaming verwirklicht. Alle Führungskräfte der Abteilung haben eine Genderschulung in Kooperation mit einem freien Träger der Arbeit mit Mädchen und jungen Frauen absolviert. Zwei Mitarbeiterinnen verfügen über eine einschlä-

gige Zusatzqualifikation und haben mit Unterstützung einer zusätzlichen Fachberaterin zwei Workshops für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung durchgeführt. Einmal wurden die Erzieherinnen und Erzieher der städtischen Kinder- und Jugendheime angeregt und qualifiziert, den Genderansatz in ihrer unmittelbaren Praxis umzusetzen. In gleicher Weise wurden je zwei Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter aus allen Regionen geschult, um als Multiplikator/innen für mehr Gendersensibilität in ihren jeweiligen Regionalteams zu fungieren.

Als Ergebnis der Führungskräftequalifizierung wurde in den Mitarbeiter/innen-Gesprächen vereinbart, konkrete Genderprojekte in den jeweiligen Arbeitsfeldern zu realisieren. So hat beispielsweise die Jugendgerichtshilfe als neues Angebot ein Kompetenztraining für Mädchen entwickelt. Die Schulsozialarbeit bietet spezielle Kurse für Mädchen zur Berufsvorbereitung an.

Für die Erzieherinnen in den kommunalen Kinder und Jugendheimen wurde ein Weiterqualifizierungsprogramm entwickelt, das ihnen nach Absolvierung neue berufliche Perspektiven und insbesondere eine Höhergruppierung eröffnet. Im Rahmen der gezielten Frauenförderung ist es gelungen, den Anteil weiblicher Führungskräfte von 50 % auf 55 % in einem Jahr zu erhöhen.

Ein anderes positives Beispiel stellt das Produktteam „Jugendsozialarbeit“ dar. Dort ist exemplarisch die eigene Qualifizierung mit einer konsequenten Arbeitsfeldentwicklung verbunden worden. Das heißt, die Genderkompetenztrainings wurden nicht nur den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angeboten, sie wurden vielmehr in Kooperation mit einem dafür kompetenten Mädchenprojekt allen Beteiligten im Arbeitsfeld der Jugendsozialarbeit geöffnet.

Das gesamte Produktteam hat inzwischen die Fortbildungen abgeschlossen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen sich nunmehr in der Lage, die notwendigen Genderanalysen für die von ihnen geförderten Einrichtungen durchzuführen, Planungen für notwendige Veränderungen einzuleiten und diese in den Jahresplanungsgesprächen mit den Trägern im Rahmen von Kontraktmanagement auch umzusetzen.

Die geförderten Einrichtungen haben damit begonnen, in einem kontinuierlichen Prozess ihre Angebote unter Gendergesichtspunkten zu analysieren. Dabei wird insbesondere berücksichtigt, wie viele Mädchen und Jungen die Angebote in Anspruch nehmen und wie die Ressourcen Geld, Raum oder Zeit zwischen den Geschlechtern verteilt werden. Die Ursachen der unterschiedlichen Repräsentation und Ressourcenverteilung zwischen den Geschlechtern werden erforscht, die notwendigen Konsequenzen für künftiges Handeln daraus gezogen. Die Verantwortung für Gender Mainstreaming ist in den Leitungsspitzen der verantwortlichen Organisationen inzwischen verbindlich verankert.

Vorläufiges Resümee

Erste wesentliche Schritte zur Implementation von Gender Mainstreaming im Stadtjugendamt München sind gegangen worden: Die Jugendamtsleitung selbst hat Gender Mainstreaming zur Chefsache erklärt, hat klare Zielvorgaben gemacht und Verbindlichkeit hergestellt. Ein Gesamtkonzept liegt vor und ist von der Führungsebene einstimmig verabschiedet worden. Damit ist Gender Mainstreaming im institutionellen Regelwerk verankert. Zur Sicherstellung der Umsetzung ist eine Unterstützungsstruktur geschaffen, die die Notwendigkeit der Top-down-Verantwortung verbindet mit der Möglichkeit, Bottom-up-Anregungen in die Entscheidungskreisläufe aufzunehmen. Ein erster Aktionsplan liegt vor, der in Teilen umgesetzt ist und der laufenden Fort- und Weiterentwicklung bedarf.

Zielkonflikte

Auch wenn wir dezidiert erklären, dass Gender Mainstreaming als querschnittspolitischer Ansatz im Sinne einer Doppelstrategie nicht zu Lasten der Förderung geschlechtsspezifischer Maßnahmen, insbesondere der Förderung von Mädchenprojekten betrieben werden darf, so müssen wir doch einräumen, dass dies in München in gewisser Weise geschieht. Die bisherigen beiden vollen Stellen für Mädchen- bzw. Jungenarbeit mussten im Rahmen von Konsolidierungsmaßnahmen auf 1,5 reduziert werden. Zudem stehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr ausschließlich für die Förderung des jeweiligen Feldes zur Verfügung, sondern sollen zu einem großen Teil auch als Gender-Koordinator/innen fungieren. Dagegen hat sich beispielsweise das Fachforum Münchner Mädchenarbeit ganz entschieden ausgesprochen.

Diese Kritik ist durchaus nachvollziehbar und es wäre in der Tat zielführender, zusätzliche personelle Ressourcen einsetzen zu können. Dies ist in Zeiten kommunaler Haushaltskatastrophen nicht möglich. Deshalb dürfte die Ausgabenanreicherung, wie in München vollzogen, zu legitimieren sein, weil damit auch Synergie und Effektivitätsgewinne erzielt werden können. Wie oben beschrieben führt die Zusammenführung von Produktsteuerung, Netzwerkarbeit und Querschnittsaufgabe zu

einer Qualifizierung, die einer geschlechtergerechten Kinder- und Jugendhilfe insgesamt wieder zugute kommt.

Mitarbeiterschaft

Aus den bisherigen Diskussionen und insbesondere den Genderschulungen lassen sich – in aller Vorsicht – erste Erfahrungen filtern. Es herrscht eine relativ hohe Offenheit gegenüber dem Thema, die Führungskräfte lassen sich darauf ein und nehmen fast geschlossen daran teil. Es gibt einen deutlichen Unterschied zwischen Männern und Frauen in der Rezeption. Frauen sind offener und engagierter und in der Umsetzung schon sehr viel weiter als Männer, die vereinzelt sich auch in die innere Emigration zurückziehen. Das Verständnis dafür, dass es sich bei Gender Mainstreaming um einen integrativen strategischen Ansatz handelt, fällt eher schwer. Das dürfte nicht zuletzt damit zusammenhängen, dass das Interesse für theoretische Hintergründe gering ist und die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der Geschlechterforschung stark abgelehnt wird. Wenn man sich schon damit beschäftigt, dann will man schnell in die Praxis konkreter Maßnahmen. Überraschend wirkt die relativ hohe Skepsis vieler Frauen gegenüber dem Ansatz, die darin zum Teil eine raffinierte Strategie der Männer zur Abwehr frauenpolitischer Gleichstellungsforderungen wittern. Das hängt auch zusammen mit Enttäuschungen über die bisherigen Erfolge der Gleichstellungspolitik. Daraus ergibt sich die schwierige Frage nach der Verbindlichkeit von Gender-Vorgaben und nach Konsequenzen gegenüber der Verweigerung durch Führungskräfte.

Bei der Implementation von Gender Mainstreaming wird deshalb darauf zu achten sein, den systematischen, integrativen und querschnittspolitischen Ansatz nicht aus dem Auge zu verlieren, um nicht in einen allzu pragmatischen und damit strukturell folgenlosen Aktivismus zu verfallen. Das kann auch bedeuten, nicht allzu naiv Ziele zu formulieren, (wie in München zum Teil geschehen), sondern sich dafür geeigneter Instrumente wie etwa des 6-Schritte-Konzepts zu bedienen (Krell/Mückenberger/Tondorf 2000).

Weiteres Vorgehen

Nach Abschluss der Qualifizierungsmaßnahmen werden wir im Stadtjugendamt München den Aktionsplan aktualisieren und fortschreiben. Für Steuerung und Evaluation der Umsetzung fehlt es vielfach an Verfahren und Instrumenten. Die Datensituation ist unzureichend, das Berichtswesen erst im Aufbau, Grundlagen für Monitoring und Evaluation fehlen damit noch zum Teil. Der oben zitierte Stadtratsbeschluss zum Gender-Budgeting und Gender-Controlling wird eine wichtige politische Zielvorgabe für die Weiterentwicklung in der Verwaltung sein.

Nachdem wir in München gute Erfahrungen haben in der Umsetzung der Querschnittsaufgabe interkulturelle Öffnung und Orientierung der Regelversorgung, mit Instrumenten der Neuen Steuerung und mit der Qualitätsentwicklung, können diese auf die Implementierung von Gender Mainstreaming übertragen werden. Ähnliches gilt für die sozialräumliche Perspektive, der sich Fach- und Organisationslogiken immer mehr öffnen. Auch hier ergeben sich aus der Steuerungsverantwortung des öffentlichen Trägers und aus positiven Erfahrungen mit Instrumenten wie Kontraktmanagement oder der Regionalbudgetierung zielführende Perspektiven.

In Anlehnung an einen KGSt-Ansatz und in dessen Erweiterung könnten für die Implementierung von Querschnittsaufgaben die Zielfelder und Leitfragen des strategischen Managements (Heinz 2000, S. 17) hilfreich sein und dem Ziel zu dienen, alle Entscheidungen und Maßnahmen darauf zu überprüfen, welche Auswirkungen sie auf Frauen und Männer und das Verhältnis zwischen ihnen haben (vgl. Anlage 3):

- 1. Zielfeld „Ergebnisse/Wirkungen“
  Was wollen wir erreichen ?
- 2. Zielfeld „Programme/Produkte“
  Was müssen wir tun ?
- 3. Zielfeld „Bürgerinnen und Bürger“
  Welche Auswirkungen haben die Entscheidungen auf Frauen und Männer, Deutsche und Menschen mit Migrationshintergrund-Behinderte und Nichtbehinderte ?
- 4. Zielfeld „Prozesse und Strukturen“
  Wie müssen wir etwas tun ?
- 5. Zielfeld „Ressourcen“
  Was müssen wir einsetzen ?

Es wird verbindlich festgelegt werden, diese Fragen vor jeder Entscheidung sich zu stellen und zu beantworten. Es ist sicher hilfreich, als Führungskraft immer wieder daran zu erinnern und konkret nachzuprüfen, ob die Fragen gestellt wurden und die Antworten überzeugend sind.

LITERATUR

Heinz, R. (2000): Kommunales Management. Überlegungen zu einem KGSt-Ansatz, Stuttgart

Krell, G./Mückenberger, U./Tondorf, K. (2000): Gender Mainstreaming, Informationen und Impulse. Niedersächsisches Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales, Hannover

Landeshauptstadt München, Personal- und Organisationsreferat/Gleichstellungsstelle für Frauen (2000): Leitsätze 2000. Gleichstellungskonzept, München

Lohmeier, C. (2003): Kommunale Gleichstellungspolitik und Gender Mainstreaming in München – Konzeptionelle Übereinstimmungen, Umsetzungsstrategien und Herausforderungen, In: Regiestelle E&C der Stiftung SPI (Hg.): Kommunale Implementierung von Gender Mainstreaming – aktuelle Konzepte und Umsetzungsstrategien, Dokumentation des Werkstattgesprächs vom 22. September 2003. www.e&c.de , S. 44 bis 55

Meyer, D. (2003): Kommunale Implementierung von Gender Mainstreaming im Programm „Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten“ (E&C). In: Regiestelle E&C der Stiftung SPI (Hg.): Kommunale Implementierung von Gender Mainstreaming – aktuelle Konzepte und Umsetzungsstrategien, Dokumentation des Werkstattgesprächs vom 22. September 2003. www.e&c.de , S. 6 bis 12

Schröer, H. (2003): Von der geschlechtergerechten Jugendhilfe zu Gender Mainstreaming im Jugendamt München. In: Regiestelle E&C der Stiftung SPI (Hg.): Kommunale Implementierung von Gender Mainstreaming – aktuelle Konzepte und Umsetzungsstrategien, Dokumentation des Werkstattgesprächs vom 22. September 2003. www.e&c.de , S. 56 bis 66

Konzept zur Entwicklung und Umsetzung von Gender Mainstreaming im Stadtjugendamt

Auftragssgrundlage

1999 erklärte die Deutsche Bundesregierung eine Verpflichtung für alle Ressorts, gemäß dem Amsterdamer Vertrag von 1996 (EU-Doppelstrategie), die Gleichstellung von Frau und Mann bei allen politischen und normgebenden und verwaltenden Maßnahmen zu beachten.

Für die öffentlich geförderte Jugendhilfe ist die Anforderung, inwieweit die öffentlichen Mittel auch im Sinne des Auftrags der Gleichstellung verwendet werden, bereits zuvor schon im KJHG § 9, Abs. 3 als Querschnittsaufgabe formuliert.

Die Umsetzung von Gender Mainstreaming ist in den Zielen des Sozialreferats 2004 benannt.

Bereits am 5.5.2003 hat die Jugendamtsleitung Ziele zur Gleichstellung von Frauen und Männern im Stadtjugendamt formuliert, in denen der Auftrag zur strukturellen Verankerung von Gender Mainstreaming im Stadtjugendamt erteilt wurde.

In diesem Papier ist auch die Vorlage eines Umsetzungskonzepts für die Implementierung von Gender Mainstreaming im Stadtjugendamt festgelegt.

Zielgruppe(n)

Alle Hierarchieebenen im Stadtjugendamt

Ziele des Projekts

Gender Mainstreaming ist bis Ende 2005 auf allen Hierarchieebenen des Stadtjugendamts eingeführt.

Dazu ist ein verbindliches Verfahren zur Umsetzung von Gender Mainstreaming im Stadtjugendamt entwickelt, das durch adäquate und speziell entwickelte Methoden und Gender-Controlling stabil zur fortwährenden Anwendung geeignet ist.

Zur anfänglichen Implementierung des Gender-Mainstreaming- Prozesses stehen zusätzliche Honorarmittel zur Verfügung.

Beteiligte an der Umsetzung sowie deren Funktionen

Jugendamtsleitung, Abteilungs- (und Produktteamleitungen)
haben die Verantwortung für die Umsetzung im gesamten Prozess und beschließen die Art der nächsten Prozessschritte und deren Zeitläufe.

PE:
Beratung und Management: Schulung der unteren Leitungsebene.
Personalstelle:
setzt Beschlüsse der JULA zum Pers.-Management um.
Gender KoordinatorInnen
(paritätisch Frau und Mann): verantwortliche Koordinationen der Umsetzungsprozesse und Gesamtsteuerung/ Schulungen; Unterstützung der dezentralen Dokumentation in den PT´s, Federführung „Forum Jungen-Mädchen-Gender“.

Umsetzungsstrategie

Umsetzung erfolgt gemäß dem Sieben-Punkte-Programm des GM:

1. Engagement der Leitungsebene
2. Verankerung im institutionellen Regelwerk
3. Ausbau einer Unterstützungsstruktur
4. Aktionsplan
5. Das Leitziel Gender Mainstreaming findet sich in allen Struktur- und Handlungsebenen wieder
6. Entwicklung von Umsetzungsverfahren
7. Monitoring und Evaluation

Methodisches Vorgehen

In der Umsetzung priorisiert werden neben dem Engagement in der Leitungsebene zunächst die Aktionspläne und die Ausformung der für den ersten Schritt erforderlichen Unterstützungsstruktur.

1. Unterstützungsstruktur

Regelmäßiger Tagesordnungspunkt in der JULA ist das Fortschreiten des Umsetzungsprozesses von Gender Mainstreaming auf den verschiedenen Hierarchieebenen. Die „JULA XXL“ ist zugleich Erarbeitungs- und Entscheidungsgremium. Hier werden regelmäßig der Umsetzungstand in den einzelnen Abteilungen und PT´s vorgestellt und weitergeplant, sowie die im „Forum JMG“ reportete Umsetzungsrelevanz von den GMK eingespeist. So werden Wichtigkeit und Nachhaltigkeit des Prozesses gesichert. Zu diesem TOP kommen als Prozessbeteiligte beratend hinzu: PE, Personalstelle STJA und GenderkoordinatorInnen. Hier wird informiert und beschlossen:

- der jeweilige Umsetzungsstand im jeweiligen Arbeitsbereich
- Zeitschiene, Zuschnitt und Ressourcen für die Aktionspläne
- weitere nötige Schritte zur strukturellen Verankerung
- die Art der Dokumentation der Umsetzungs-

schritte
Zeitlicher Vorschlag: ab Herbst 2004 monatlich bis zum Ende des Umsetzungsprozesses.

„Bottom-up-Prozess-Kontrollgremium" für das Fortschreiten des Prozesses und für die Entwicklung praxisorientierter Schritte ist das bereits existierende „Forum Jungen-Mädchen-Gender" aus 1 MA pro Sachgebiet, bzw. Produktteam. Einberufung und Federführung von den GMK, die die Ergebnisse in die „JULA XXL" einspeisen.

Zeitlicher Vorschlag: ab Herbst 2004 alle 2 Monate bis zum Ende des Umsetzungsprozesses.

2. Aktionsplan

Aktionspläne mit konkreten Zielen und internen Maßnahmen unterstützen und leiten die Einführung von Gender Mainstreaming im Stadtjugendamt.
Ziele zur Umsetzung Aktionsplan:

1. Schulung: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen sind bis Ende 2005 geschult.
2. Konkretisierung: Es sind konkrete Schritte mit der Festlegung der Reihenfolge zur Einführung geplant, hierbei sind die verschiedenen Zielebenen in ihren Wirkungsbereichen berücksichtigt.
3. Umsetzung: das neue Wissen, der neue Blickwinkel wird im Berufsalltag verwaltungsintern zunehmend umgesetzt. Indikatoren dafür sind bis Ende 2005 formuliert.
4. Externe Ebene: In allen Vereinbarungen mit freien Trägern u.a. externen LeistungserbringerInnen ist Gender Mainstreaming als Querschnittsleistung ab September 2005 aufgenommen.

Aktionsplan Ziel 1:

Schulung: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen sind bis Ende 2004 geschult.

Schulungen - jugendamtsintern

SENSIBILISIERUNG–INFORMATION–MOTIVATION- COACHING

1 Schulung 1: Gender-Kompetenz-Training I (1-tägig)
Was bringt uns die Geschlechtergerechtigkeit?
Schulungsinhalte
Vermittlung positiver Zugänge zum GM-Thema für Männer, die keine Gelegenheit hatten, sich mit diesem Thema auseinander zu setzen und persönliche Sensibilisierungskompetenz: z.B.
Nichtsexistisches Verhalten, Geschlecht als soziale Konstruktion, Umgang mit Geschlechterstereotypen, Differenz- und Konstruktionsansätze, Schulung in Schrift und Sprache….;Reflexion der geschlechtsspezifischen Sozialisationserfahrungen
Antidiskriminierung; Geschlechterforschung, Frauenforschung; usw.

2 Schulung 2 als Follow up: Gender-Kompetenz-Training II (1-tägig)
GM-Verwaltungsaspekte, Prozesse und Umsetzungsschritte
Schulungsinhalte
Geschlechtersensibilisierung im Verwaltungsprozess , Wahrnehmung der Geschlechterhierarchie; Gender Mainstreaming als Organisationsentwicklungsprozess; Projektplanung für den Zuständigkeitsbereich;
Erarbeitung erster Umsetzungsschritte für den eigenen Bereich, usw.

3. Schulungsteilnehmende
Es wird erwartet, dass alle unten genannten an den beiden Schulungen teilnehmen. Im Sinne des Top-Down-Prinzips wird begonnen mit 1, dann nacheinander oder parallel 2 und 3.

3.1 Schulungsgruppe 1
Führungskräfteschulung Gender Mainstreaming :
Jugendamtsleitung, alle Abteilungsleitungen und Produktteamleitungen; Organisation durch GM-KoordinatorInnen (GMK)

3.2 Schulungsgruppe 2
PE, Personalverwaltung, Verwaltung L, Sachgebiets- und Bereichsleitungen, Stab L und Querschnittsbeauftragte;
Organisation durch GMK

3.3 Schulungsgruppe 3
Sachgebiets- undGruppenleitungen, sowie eventuelle andere Leitungsfunktionen;
PE in Absprache mit GMK über POR

3.4 Schulungen für die MA in den Produktteams werden PT-intern vereinbart, jedoch ebenfalls bis Ende 2005 beendet. Durchführung eventuell durch GMK möglich, wenn hier Zeitressourcen vorhanden.

Ergänzende Angebote

4. Mögliche ergänzende Angebote nach den Schulungen:

4.1 Open Space Veranstaltung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Stadtjugendamtes: „Wie stelle ich mir einen geschlechtergerechten Arbeitsplatz vor?"

4.2 Unterstützende Maßnahmen, wie GM-orientiertes Coaching f. Abteilungsleitungen, z.B. solche, die Projekte durchführen (Auswahl der Coachees in Abstimmung mit PE); Akquirierung EU-Gelder; Kontakt zu BLJA

und Ministerium verstärken und fortsetzen; Vernetzung zu den anderen Referaten; Arbeitshilfen, Vorlagen und Literatur werden von den GMK zur Verfügung gestellt.

Aktionsplan Ziel 2:

Konkretisierung: Es sind konkrete Schritte mit der Festlegung der Reihenfolge zur Einführung geplant, hierbei sind die verschiedenen Zielebenen in ihren Wirkungsbereichen berücksichtigt .(vergl. zur genauen Ausführung Papier der Jugendamtsleitung vom 05.05. 2003)

Die Festlegung konkreter Schritte zur Umsetzung des GM-Konzepts auf der Ebene der Organisationsentwicklung, der Ebene der Personalentwicklung und der Arbeitsfeldebene wird in der „JULA XXL" getroffen.

Hierbei wird im Sinne der Doppelstrategie berücksichtigt, dass an den Punkten, an denen eine Geschlechtergleichstellung noch nicht erreicht ist, Maßnahmen zur Förderung des jeweils benachteiligten Geschlechts ergriffen werden. Im Besonderen müssen die Gleichstellungsmaßnahmen aus den Ergebnissen des „Frauenforums" und der Veranstaltung „Männer und Management" umgesetzt werden.

Erste in der JULA XXL zu bearbeitende Umsetzungsschritte aus dem Zielepapier der Jugendamtsleitung mit den bereits erfolgten Zuständigkeitsfestlegungen können also sein:

Ebene der Organisationsentwicklung:

- Methoden der Analyse, Entscheidungsfindung und des Controlling zur Berücksichtigung des Geschlechteraspekts werden entwickelt.
- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich schnell und komplikationslos über den Stand der GM-Umsetzung informieren (aktuelle Dokumentation des Umsetzungsprozesses).
- Teilzeitarbeit ist in allen Hierarchieebenen umsetzbar und wird verstärkt umgesetzt.
- Die Ausarbeitungen und Ergebnisse von PE zur Verbesserung des Kommunikationsverhaltens und zur Schulung im Konfliktmanagement werden vorgestellt und abgestimmt.

Ebene der Personalentwicklung:

- Die GMB werden in ihrer Funktion als „Bottom-up-Instanz" – wo möglich auch mit Zeitressourcen – unterstützt, finden mit ihrer Sonderleistung Anerkennung in der dienstlichen Beurteilung und erhalten eine Zertifizierung für die „Schulungsteilnahme GMB".
- GM wird thematisiert in Arbeitsplatzbeschreibungen, in MitarbeiterInnengesprächen, im Führungsdialog und in dienstlichen Beurteilungen.
- Männer werden informiert über und motiviert zum Wahrnehmen von Familienarbeitszeiten und Teilzeitarbeit.
- Ausschreibungen sind so gestaltet, dass Frauen und Männer sich gleichermaßen angesprochen fühlen.
- Durch Coaching, Mentoring und Patenschaften erhalten Frauen bei der Übernahme von Führungsverantwortung gezielte Unterstützung.
- Fortbildungsangebote, insbesondere für Fortbildungen zur Vorbereitung auf Leitungsfunktionen sind (auch örtlich und zeitlich) so gestaltet, dass Frauen und Männer sich gleichermaßen angesprochen fühlen.
- Kompetenzen werden gezielt gefördert.
- Soziale, familiäre und ehrenamtliche Kompetenzen sowie Berufserfahrungen und Tätigkeiten außerhalb der Stadtverwaltung werden im Ausschreibungs-, Bewerbungs- und Einstellungsverfahren berücksichtigt.
- QE-Maßnahmen für MitarbeiterInnen werden forciert.

Arbeitsfeldebene:

- Umsetzungsindikatoren zu GM im eigenen Arbeitsfeld werden in den jeweiligen Zuständigkeitsbereichen entwickelt, die Verantwortlichkeit ist auch hier bei den Leitungsebenen.
- Methoden der Analyse, Entscheidungsfindung und des Controlling zu GM werden im jeweiligen Arbeitszusammenhang entwickelt.

Aktionsplan Ziel 3

Umsetzung: das neue Wissen, der neue Blickwinkel wird im Berufsalltag verwaltungsintern zunehmend umgesetzt. Indikatoren dafür sind bis Ende 2005 formuliert.

- Umsetzungsindikatoren zu GM werden in den Abteilungen und Produktteams entwickelt und für die verschiedenen Arbeitsbereiche in der JULA XXL zusammengetragen.

Aktionsplan Ziel 4

Externe Ebene: In allen Vereinbarungen mit freien Trägern u.a. externen LeistungserbringerInnen ist GM als Querschnittsleistung ab September 2005 aufgenommen

- In der Dach-Arge wird das Umsetzungskonzept des Stadtjugendamts vorgestellt.
- Mit Verbänden (und freien Trägern) wird abgestimmt und vereinbart, ab welchem Zeitpunkt eine GM-Konzept-Umsetzung in

ihrem Verband (bzw. ihrem Träger) angefangen wird.
- In der Dach-Arge wird ebenfalls die bereits durchgeführte Trägerschulung bei E/J als Modell für ein ähnliches Schulungsangebot für die anderen Arbeitsfelder der Jugendhilfe vorgestellt. Dieses Fortbildungsangebot könnte, als kooperatives Projekt von Jugendamt und einigen Trägern der Jugendsozialarbeit, allen anderen Trägern zur Verfügung gestellt werden.

Nötige zusätzliche Ressourcen, finanziell und personell

Schulung 3 getragen von POR

- Schulungsgruppen 1 und 2
  insgesamt 4 Tage
  GKT I und GKT II 2400 – 3600 EUR
  Materialien und Sachkosten;
  jährlich 1000 EUR
- Teilnahme an Fortbildungen für die GM – Koordinatorin und den GM – Koordinator
  jährlich1500 EUR
- Coaching 3 – 4 mal jährlich
(JA-Leitung, Abteilungsleitung
Koordinator/Koordinatorin)
  3000 – 4000 EUR
- Sonstiges (Helfer, Helferinnen,
  sonstige Honorare)
  3000 EUR

Gesamtkosten 2004: 10900 – 14100 EUR

- ReferentInnen- und Coach-Pool z.B. für Schulungen innerhalb der PT´s, gezahlt aus Fortbildungshaushalt der Produktteams.

- Finanzierung der Schulung der freien Träger muss gesondert gesichert werden (z.B. durch MitarbeiterInnen freier Träger im Rahmen ihres von uns finanzierten Auftrags).
- Es laufen Bemühungen, zusätzliche EU-Gelder zu akquirieren.

Konzeptentwicklung:

Dr. Hubertus Schröer, Gabriele Nuß,
Klaus Schwarzer

Kontakt:

Dr. Hubertus Schröer
Jugendamt München
Orleansplatz 11
81667 München
Fon: 089-23323762
Email: hubertus.schroeer@muenchen.de